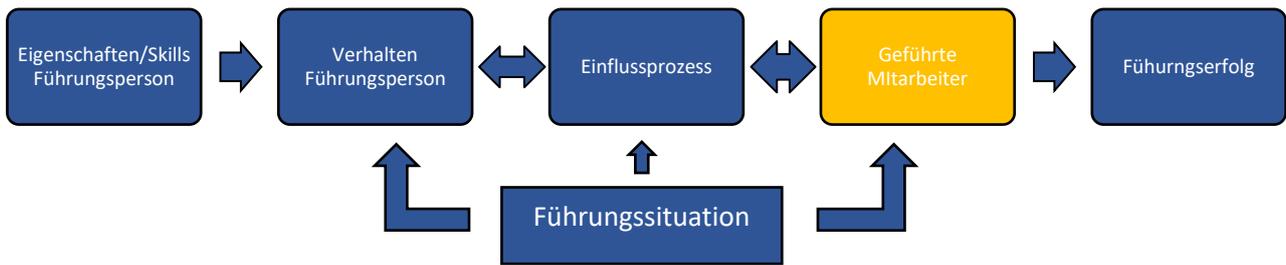


Inhalt

Inhalt	1
1. Transaktionale und transformationale Führung	2
1.1 Unterscheidung Manager und Leader.....	2
1.1.1 Kotters Unterscheidung von Manager und Leader	2
1.1.2 Reflexion: Erwartungen Mitarbeitende an Vorgesetzte	2
1.1.3 Gegenüberstellung	3
1.2 Full Range of Leadership – Grundüberlegungen	3
1.2.1 Transformationale Führung im «Full Range of Leadership»	3
1.2.2 Theoretische Führungsweisen.....	4
Grundüberlegungen	4
1.3 Transaktionale Führung.....	4
1.3.1 Beurteilung	4
1.4 Transformationale Führung.....	4
1.4.1 Der additive Effekt der transformationalen Führung.....	5
1.4.2 Beurteilung	5
1.4.3 Abgrenzung charismatische / transformationale Führung	5
Gemeinsamkeiten	5
Unterschiede	5
1.4.4 Beispiele und Empfehlungen zur transformationalen Führung	6
1.5 Gegenüberstellung, kritische Würdigung und Zusammenfassung	6
1.5.1 Zusammenfassung: Verbleich der Führungsstile	7
1.5.2 Wirkung der Führungsstile	7
1.6 Zusammenfassung.....	8
1.7 Reflexionsfragen.....	8

1. Transaktionale und transformationale Führung



- Manager / Leader
- Transaktionale Führung
- Transformationale Führung

1.1 Unterscheidung Manager und Leader

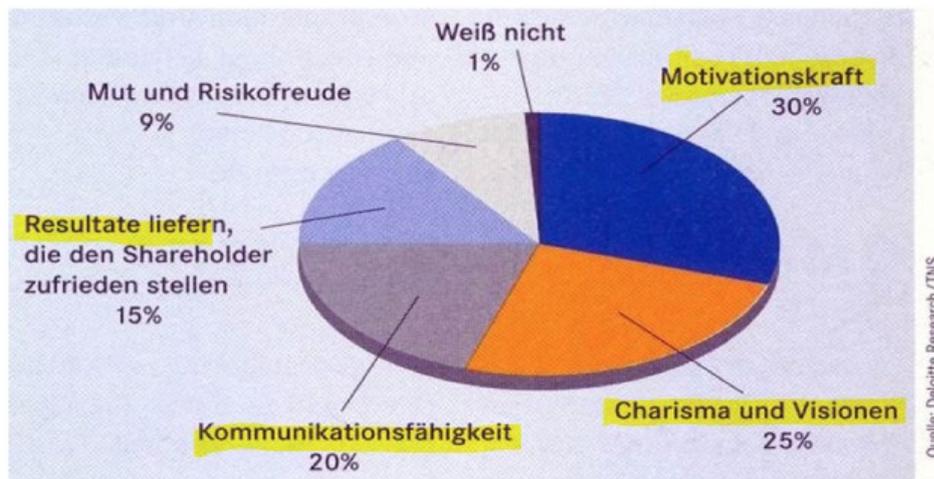
1.1.1 Kotters Unterscheidung von Manager und Leader

3 Grundaufgaben	Manager „is doing things right“	Leader „is doing the right things“
Entscheiden, was zu tun ist	Planen, Budgetieren Ressourcen, Zeitpläne, Personal	Den MA Richtung und Strategie vorgeben
Aufbau von Netzwerk & Beziehungen		MA ausrichten Commitment herstellen
Sicherstellen, dass MA ihren Job erledigen	Schaffen Anreize	MA motivieren, inspirieren

1.1.2 Reflexion: Erwartungen Mitarbeitende an Vorgesetzte

Umfrage bei 1200 Angestellten in Deutschland und in der Schweiz:

Welches Verhalten und welche Führungseigenschaften erwarten Mitarbeitende von ihren Vorgesetzten?



1.1.3 Gegenüberstellung

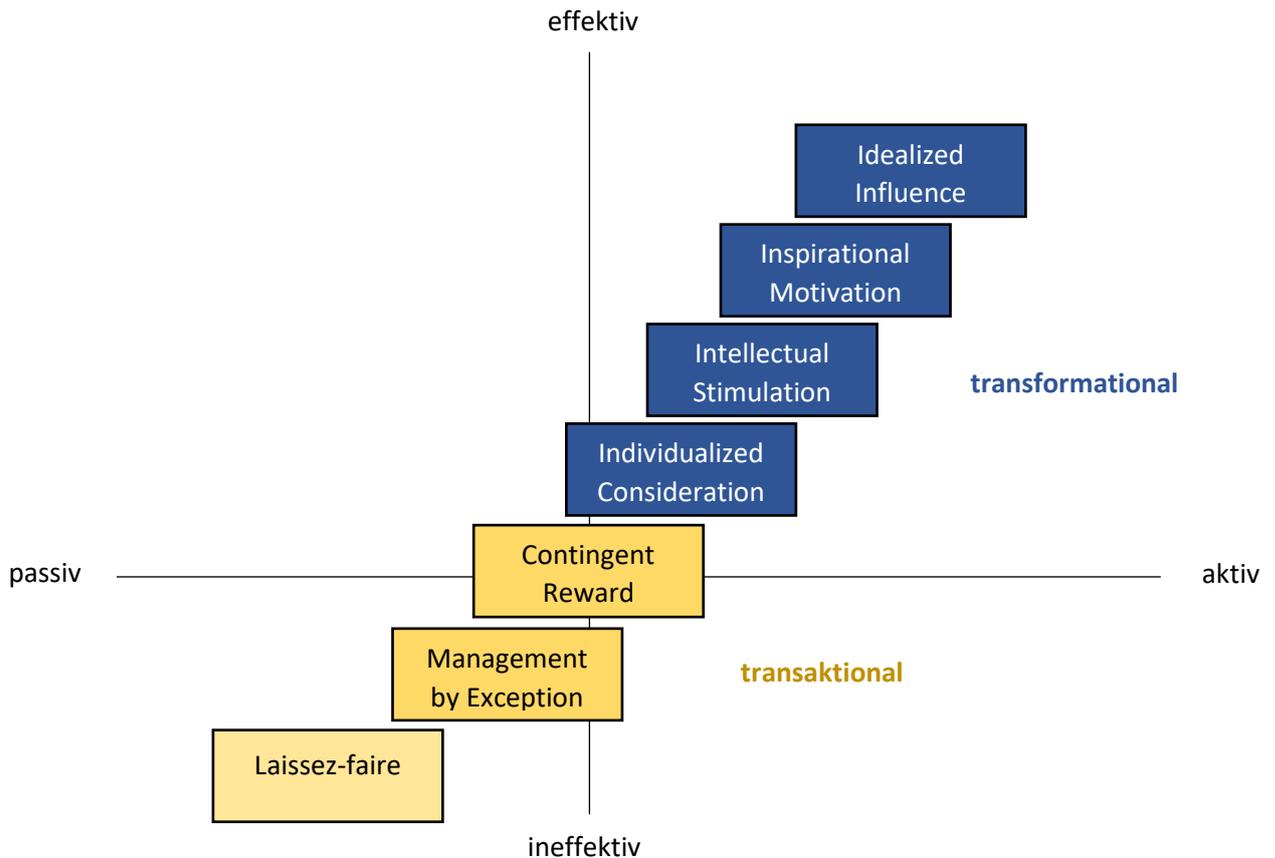
New Leader Approach verherrlicht Führung (-> braucht gute Manager und gute Leader)

ManagerInnen	FührerInnen / Leader
<ul style="list-style-type: none"> • Verwalten • Erhalten • Imitieren • Sind Kopien • Akzeptieren den Status Quo • Fokussieren auf Systeme • Verlassen sich auf Kontrolle • Sind auf kurzfristige Erfolge aus • Fragen nach wie und wann • Sind rational kontrolliert • Haben die Bilanz im Auge • Machen Dinge richtig 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovieren • Entwickeln • Kreieren • Sind Originale • Fordern den Status Quo heraus • Fokussieren auf die Menschen • Setzen auf Vertrauen • Denken langfristig • Fragen nach was und warum • Sind begeistert und begeisternd • Haben die Vision im Herzen • Machen die richtigen Dinge

→ es geht nicht darum, dass Führung personalisiert wird, sondern um das Zusammenspiel von Manager & Leader

1.2 Full Range of Leadership – Grundüberlegungen

1.2.1 Transformationale Führung im «Full Range of Leadership»



1.2.2 Theoretische Führungsweisen

Grundüberlegungen

Grundannahme:

Spezifische Beziehung von Führungskraft und Mitarbeiter wirkt sich auf Zufriedenheit und Produktivität des Mitarbeiters aus. Dabei gibt es zwei zentrale Ansätze:

1. Transaktionale Führung
2. Transformationale Führung

Forschungsfrage:

Wie muss die Interaktion zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden gestaltet sein?

Ziel:

Führungskraft entwickelt mit jedem Mitarbeitenden eine eigenständige Austauschbeziehung

1.3 Transaktionale Führung

Basiert auf bedingter Belohnung und Management by Exception

Bedingte Belohnung	Management by Exception: passiv	Management by Exception: aktiv
--------------------	------------------------------------	-----------------------------------

1. **Bedingte Belohnung** erfolgt anhand von Zielvereinbarungen und Rückmeldungen
2. **Passives Management by Exception** beruht auf dem Eingreifen durch die Führungskraft nur auf explizitem Wunsch der Mitarbeitenden hin oder bei grösseren Abweichungen von Standards
3. **Aktives Managements by Exception** beruht auf dem Setzen von Standards, Leistungskontrollen und korrektivem Eingreifen durch die Führungskraft

1.3.1 Beurteilung

- Basiert auf einem rationalen Nutzenkonzept sowie einem delegativen Führungsstil
- Fördert marktbezogenes unternehmerisches Denken und Handeln
- Grundprinzip transaktionaler Führung fließt z.B. in Management by Objectives-Systeme ein
- Transaktionale Führung stösst an Grenzen, wo Nutzen-Kosten-Relationen nicht mehr greifen

1.4 Transformationale Führung

Basierend auf vier Strategien der Führungskraft:

Idealisierter Einfluss	Inspirierende Motivierung	Intellektuelle Stimulierung	Individuelle Behandlung
------------------------	---------------------------	-----------------------------	-------------------------

1. **Idealisierter Einfluss (Charisma):** Überzeugung, Vertrauen, Positionierung, ethische Verantwortung
2. **Inspirierende Motivierung:** Attraktive Zukunftsvisionen, Optimismus, Enthusiasmus
3. **Intellektuelle Stimulierung:** Förderung einer kritischen Haltung der Mitarbeiter, Kreativität und neue Lösungsansätze
4. **Individuelle Beachtung / Behandlung:** Berücksichtigung individueller Bedürfnisse

Führungskraft ist verlässlich in Worten & Taten und setzt hohe ethische und moralische Standards ein.

1.4.1 Der additive Effekt der transformationalen Führung



1.4.2 Beurteilung

- Transformationale Führung greift oft dort ein, wo transaktionale Führung mit ihren Kosten-Nutzen-Überlegungen zu kurz greift
- Wirkt nicht nur auf der kognitiven Ebene, sondern erfasst Gesamtpersönlichkeit
- Problematischer Aspekt des «Charismas»
- Charisma jedoch nur eine Komponente, die übrigen Aspekte können von wesentlich mehr Personen erfüllt werden

1.4.3 Abgrenzung charismatische / transformationale Führung

Abgrenzung der charismatischen und der transformationalen Führung:

Gemeinsamkeiten

- Beide möchten Bestehendes (radikal) verändern, setzen hohe Ziele, stellen hohe Erwartungen, sind Herausforderungen

Unterschiede

Charismatische Führung	Transformationale Führung
Charismatische Führer leben überzeugend und mitreissend vor, wofür es sich lohnt zu leben und zu arbeiten; damit wirken sie als Modelle für das Wertesystem, dem die Geführten nacheifern (sollen); charismatische Führer wecken neue („höhere“) Motive und herausfordernde Ziele in den Geführten; charismatische Führer vertrauen den Geführten und steigern damit deren Selbstachtung und Selbstvertrauen –was zu deren erhöhter Motivation führt.“ (House, 1977, S. 201)	Zentrale Begriffe sind Vision, Mission, Enthusiasmus, Commitment, Innovation, das Streben nach höchsten Zielen (...), der Neue Anfang, die Gemeinschaft, die Identifikation (das Eins werden) mit dem Ganzen“ (Neuberger, 2002, S. 196 ff.)

1.4.4 Beispiele und Empfehlungen zur transformationalen Führung

Beispiele und Empfehlungen zur transformationalen Führung aus dem Unternehmensalltag

«Die Produkte, die Menschen, die Kunden und die Arbeit lieben – das wohl ist das bestgehütete Geheimnis transformationaler Führung.» *Quelle: Kouzes& Posner (1987), Interviewstudien*

- Klare und begeisternde Vision, Vorbildfunktion, Erfolge feiern, Adressanten gerechte Kommunikation, vorherrschende Annahmen in Fragen stellen, zu Kritik und Querdenken ermutigen, ...
- Encourage in-the-moment feedback, cultivate the executive mentality, present new challenges and opportunities, respect their boundaries, give them flexibility and don't babysit. (*Forbes, 2014, 6 Ways To Empower Your Employees With Transformational Leadership*)

1.5 Gegenüberstellung, kritische Würdigung und Zusammenfassung

Kriterien	Transaktionale Führung	Transformationale Führung
Schwerpunkt	Ziele und Aufgaben	Vision
Führungserfolg durch ...	Klare, operationale Definition von Zielen (Management by objectives) Mitarbeitergerechte Delegation von Aufgaben Anreize für Zielerreichung Eingreifen bei negativem Abweichen vom Soll-Wert (Management by Expectation)	Entwicklung und Kommunikation einer gemeinsamen Vision Artikulation von Werten Kulturarbeit Schaffung einer optimalen Projektarchitektur
Belohnung und Motivation	Erwartete oder besondere Leistung führt zu formeller Belohnung (z.B. finanzieller Bonus) Extrinsische Motivation	Erwartete oder besondere Leistung führt zu einer informellen Belohnung (z.B. persönliche Anerkennung, gesteigertes Vertrauen) Intrinsische Motivation
Angesprochene Bedürfnisse	Vor allem materielle Bedürfnisse	Vor allem Bedürfnisse zur Selbstverwirklichung
Entwicklung der Mitarbeiter	Durch gemeinsame Zielvereinbarungen und Delegation innerhalb eines klar definierten Aufgabenbereichs	Durch Inspiration, Coaching und Förderung neuer Ideen

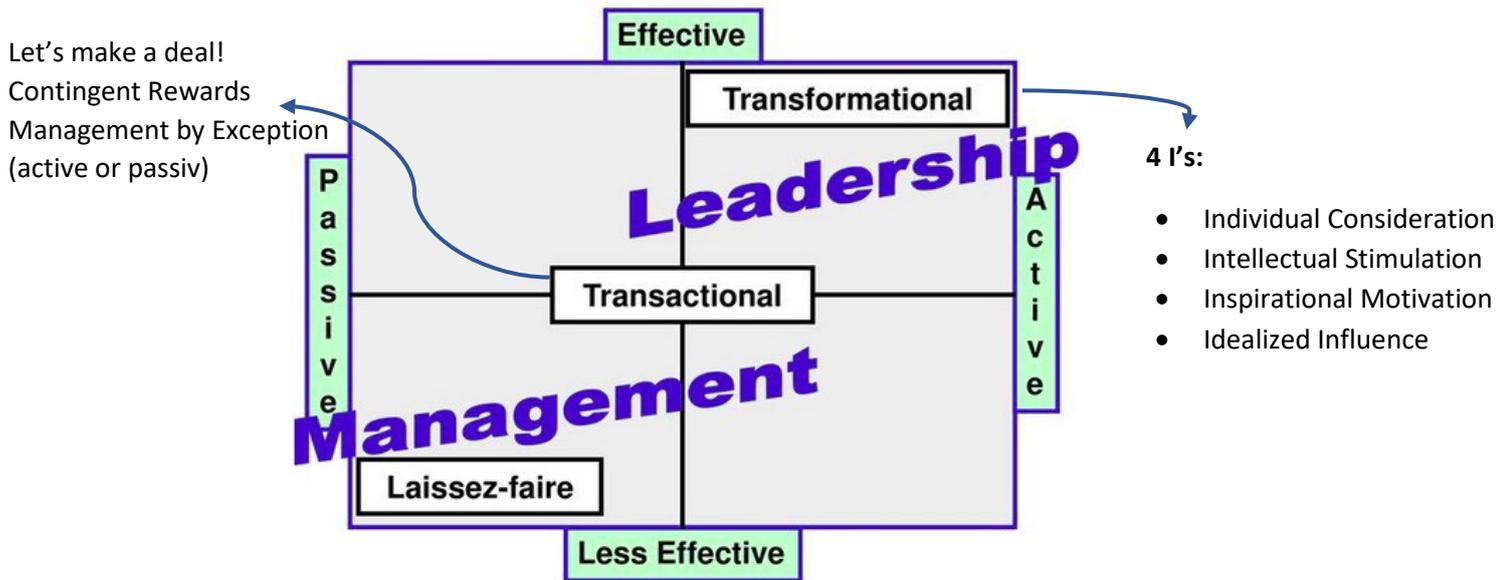
1.5.1 Zusammenfassung: Verbleich der Führungsstile

Mitarbeiter-orientierung	Transformationale Führung			Transaktionale Führung	Aufgaben-orientierung
	Individuelle Wertschätzung	Intellektuelle Stimulierung	Inspiration Charisma		
<ul style="list-style-type: none"> • Das Wohlergehen der Mitarbeiter fördern • Aufbau einer guten Beziehung • Faire, gleichberechtigte Behandlung aller • Unterstützung bei der Aufgabenerfüllung • Freie, offene Kommunikation • Bereitschaft zum Einsatz für die Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter individuell beachten • Mitarbeiter fördern und entwickeln • Hilfestellung geben • Verträglichkeit von Mitarbeiter- und Arbeitszielen analysieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Eingefahrene Denkmuster aufbrechen • Neue Einsichten vermitteln • Kreatives Denken ermöglichen 	<ul style="list-style-type: none"> • Über fesselnde Visionen, Strategien motivieren • Relevanz von Zielen und deren Bedeutung erhöhen • Als Identifikationsobjekt fungieren • Als exzeptionell bzw. exemplarisch erscheinen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ziele klar und operational definieren bzw. vereinbaren • Erfolgserwartung steigern • Zusammenhang zwischen Zielerreichung und Belohnung verdeutlichen • Zielerreichung durch monetäre Anreize belohnen 	<ul style="list-style-type: none"> • Betonung von Leistung- und Arbeitseinsatz • Tadel bei mangelhafter, langsamer Arbeit • Aktivierung zu höchster Leistung • Fokus liegt auf voller Einsatzbereitschaft • Durchsetzungsbereitschaft

1.5.2 Wirkung der Führungsstile

	Mitarbeiter-orientierung	Aufgaben-orientierung	Transformationale Führung	Transaktionale Führung
Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden	.40	.19	.27	.24
Mitarbeiterzufriedenheit mit Führungskraft	.68	.27	.57	.21
Führungseffektivität (objektiv)	.12	.13	.17	-.06

1.6 Zusammenfassung



1.7 Reflexionsfragen

- Was sind die Differenzierungskriterien zwischen Management und Leadership?
- Welches Führungsstil-Modell wird derzeit als am erfolgreichsten angesehen?
- Worin unterscheiden sich transformationale und transaktionale Führung?
- Was beinhalten transformationale und transaktionale Führung?